

2) Dave Chaffey Strategy E-Business and E-Commerce Management, Implementation and Practice, Fourth Edition, Marketing Insights Limited 2009

3) The global body for professional accounts, Paper P3 [Электронный ресурс ]. Режим доступа: [http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/pdf/sa\\_oct10\\_p3\\_IT.pdf](http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/pdf/sa_oct10_p3_IT.pdf)

4) JULIE FISHER, ANNEMIEKE CRAIG AND JOHN BENTLEY Moving from a Web Presence to e-Commerce: The Importance of a Business—Web Strategy for Small-Business Owners [Электронный ресурс ]. Режим доступа: [http://aws.iwi.uni-leipzig.de/em/fileadmin/user\\_upload/doc/Issues/Volume\\_17/Issue\\_04/V17I4\\_Web\\_Presence\\_to\\_e-Commerce\\_The\\_Importance\\_Business-Web\\_Strategy\\_Small-Business\\_Owners.pdf](http://aws.iwi.uni-leipzig.de/em/fileadmin/user_upload/doc/Issues/Volume_17/Issue_04/V17I4_Web_Presence_to_e-Commerce_The_Importance_Business-Web_Strategy_Small-Business_Owners.pdf)

5) Блог InSales [Электронный ресурс ]. Режим доступа: <http://www.insales.ru/blog/>

6) Информационно-аналитическое сетевое издание «ПРОВЭД» [Электронный ресурс ]. Режим доступа: [http://провэд.рф/index.php?option=com\\_k2&view=item&id=16849:statistika-intepnet-topgovli-v-stpanah-mipa-osnovnye-tendentsii-i-pokazateli&Itemid=367](http://провэд.рф/index.php?option=com_k2&view=item&id=16849:statistika-intepnet-topgovli-v-stpanah-mipa-osnovnye-tendentsii-i-pokazateli&Itemid=367)

7) The global body for professional accounts, E-COMMERCE [Электронный ресурс ]. Режим доступа: <http://www.accaglobal.com/gb/en/student/acca-qual-student-journey/qual-resource/acca-qualification/p3/technical-articles/E-commerce.html>

### **Эффективность института независимых директоров.**

Михайловская Екатерина Алексеевна, ВШЭМ УрФУ

Важной составляющей корпоративного управления являются независимые директора. К ним относятся члены совета компании, которые не находятся в существенной материальной зависимости от исполнительного руководства компании (менеджеров), какого-то одного акционера или группы акционеров, а также иных групп, имеющих существенные материальные интересы в отношении компании. Например, поставщики, потребители или деловые партнеры компании.

Институт независимых директоров – это одно из новейших направлений в корпоративном управлении. В современных условиях необходимость создания качественного института независимых директоров важна как никогда. Учитывая скандальные банкротства ряда известных корпораций в конце прошлого века, возникшие в связи с коррупцией членов советов директоров и недобросовестной работой менеджмента, позиция независимого директора переходит на более качественный уровень.

Позиция независимого директора впервые появилась в 80-90-х годах в Великобритании и США после ряда скандальных банкротств известных корпораций, например, газетного магната Роберта Максвелла. Причиной финансовых несчастий, как было сказано ранее, были недобросовестные

действия менеджмента и коррупция членов советов директоров. Крупные инвесторы – паевые, инвестиционные, трастовые и прочие фонды и компании, привлекавшие деньги населения, – предложили ввести в главный наблюдательный орган компаний независимых директоров. Круг их функций был очерчен как постоянный сторонний мониторинг решений совета директоров и их исполнения и соблюдение интересов всех групп акционеров. В США после начала последней волны финансовых скандалов среди членов советов директоров должно быть не менее половины независимых – это стало обязательным требованием. Не соблюдающую этот стандарт компанию могли просто не допустить к участию в операциях на фондовой бирже. Правда, эти правила не спасли Enron от скандального банкротства и вопиющих злоупотреблений менеджмента [3].

Статистика подтверждает, что привлечение независимых директоров коррелирует с высокой эффективностью деятельности предприятий и степенью их успешности. Данные последнего исследования Российского института директоров показывают, что среди 150 ведущих российских компаний почти в трети независимых директоров в советах нет вообще, а еще в 38% из них независимые директора составляют менее четверти от общей численности совета директоров, то есть их там 1-2 человека. Так что задача увеличения числа независимых директоров в составах советов по-прежнему является весьма актуальной. Как с точки зрения увеличения числа компаний, в советы которых входят такие директора, так и с точки зрения увеличения их численности в советах. Поговорка «один в поле не воин» относится к этой ситуации в полной мере.

Нередко приходится сталкиваться с такой ситуацией, когда компания считает, что ее практика корпоративного управления находится на достаточно высоком уровне лишь на том основании, что в состав ее совета входит некоторое число членов, которых она относит к независимым директорам. Однако с включением в состав советов независимых директоров работа по повышению эффективности системы управления не заканчивается, а только начинается.

Эта работа должна включать в себя разработку и реализацию основных политик и процедур корпоративного управления по таким направлениям, как организация регулярной и содержательной работы совета на основе своевременного получения всеми его членами достаточной информации о деятельности компании. А также мониторинг и оценку достижения плановых показателей развития, систем внутреннего контроля и управления рисками, обеспечение прав акционеров.

Если избрание независимых директоров не будет сопровождаться этими шагами, то очень скоро идея института независимых директоров окажется дискредитированной. Комплексным показателем, достаточно полно характеризующим практику корпоративного управления компании, в том числе и с точки зрения качественного состава ее совета директоров, является рейтинг

корпоративного управления. Пока его имеют чуть менее двух десятков российских компаний.

Проблема внедрения института независимых директоров как части более широкой программы развития современной практики корпоративного управления особенно актуальна для компаний с доминирующим государственным участием.

Применительно к этим компаниям особенно важно, чтобы в роли независимых директоров в советах выступали люди, профессиональное положение которых не создает рисков для их способности отстаивать самостоятельные решения. Вызывает серьезные сомнения правомерность использования термина «независимый директор» применительно к членам советов директоров крупнейших компаний с государственным участием, являющимся руководителями, топ-менеджерами других госкомпаний или организаций. В таких случаях налицо факт служебной зависимости.

За последние 10-12 лет в России произошло становление сообщества людей, которые считают работу в советах директоров важным или даже основным направлением своей профессиональной деятельности. В настоящее время существует несколько профессиональных организаций, объединяющих корпоративных директоров (Национальный реестр профессиональных корпоративных директоров, Ассоциация независимых директоров, Объединение корпоративных директоров и менеджеров и др.).

Акционерам и компаниям полезно более активно поддерживать их деятельность, развивать с ними сотрудничество. Государство также должно более последовательно взаимодействовать с ними. Например, Росимущество внедрило систему, в рамках которой обсуждение кандидатур в советы директоров компаний с госучастием, относящихся к этому ведомству, осуществляется в рамках комиссии, членами которой являются представители профессиональных объединений корпоративных директоров. Однако эти организации отстранены от процесса выдвижения кандидатов в советы директоров крупнейших компаний и банков с госучастием, который очень непрозрачен. Отраслевые ведомства также не слишком охотно идут на такое сотрудничество.

Российские компании нуждаются в серьезном повышении эффективности своих систем управления, особенно в кризис. И независимые директора могут стать важным ресурсом в такой работе.

Сейчас отдельной задачей является повышение роли независимых директоров в публичных компаниях. Независимые директора способствуют реализации одного из основных принципов корпоративного управления, разработанных Организацией экономического сотрудничества и развития, согласно которому совет директоров должен иметь возможность выносить объективное независимое суждение по корпоративным вопросам. Вынесению таких решений прежде всего способствует участие в работе совета директоров независимых директоров, которые являются носителями объективного взгляда на оценку работы компании и ее руководства. Помимо этого независимые

директора играют важную роль там, где интересы руководства компании и ее акционеров расходятся, в частности, по вопросам вознаграждения руководителей, изменений в корпоративном контроле, защиты от враждебного поглощения, крупных приобретений и осуществления аудита. Для обеспечения избрания в совет директоров обществ независимых директоров необходимо на уровне закона предусмотреть порядок их избрания.

Роль независимых директоров должна быть усилена не только в публичных компаниях, но и крупных профессиональных участниках рынка ценных бумаг, особенно в инфраструктурных организациях (биржах и расчетных депозитариях).

Одновременно с усилением роли и значения независимых членов советов директоров необходимо рассмотреть вопрос их объединения в саморегулируемые организации, основными задачами которых станет разработка стандартов и правил поведения независимых директоров, а также контроль за их профессиональной деятельностью.

Анализируя вышесказанное, можно сделать вывод, что институт независимых директоров - это действительно необходимый атрибут корпоративного управления, позволяющий повысить эффективность работы предприятия и увеличить его инвестиционную привлекательность. Однако нельзя забывать, что институт независимых директоров -- лишь один из множества элементов современных экономических отношений. Его эффективность во многом зависит от развития других, внешних, рамочных условий функционирования хозяйствующих субъектов. Таких, как: корпоративное законодательство, судебная система и стандарты бухгалтерского учета.

Литература:

1. Самосудов М. Независимость совета директоров - миф или реальность? [ERL: [http://www.rid.ru/db.php?db\\_id=588&l=ru](http://www.rid.ru/db.php?db_id=588&l=ru)]
2. Увеличение их числа в составах советов по-прежнему актуально  
Эксперт: Российские компании нуждаются в независимых директорах  
// «Российская Бизнес-газета» — Карьера и менеджмент №859 (30)
3. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина, М., ИНФРА-М, 1999.
4. "Российская Бизнес-газета" - Карьера и менеджмент №950 (21) [ERL: <http://www.rg.ru/gazeta/rbg-rabota/2014/06/03.html>]